

企业文化:组织核心竞争力的助推器*

陈晓军 陈宏辉

(浙江大学管理学院,浙江 杭州 310027)

摘要 企业文化对企业业绩具有重要影响,重视企业文化建设的组织往往表现出更高的企业绩效。但是包括科技文化、商品文化、员工文化和形象文化在内的基准文化只是构成企业核心竞争力的基本因素,核心文化才是企业核心竞争力的真正源泉。

关键词 企业文化 基准文化 核心文化

中图分类号 F270

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)07-093-02

1 企业文化对企业业绩的影响

什么是企业文化?按照国际广泛认可的一种说法,企业文化是指个体在某个特定企业环境中的行为方式。企业文化是为企业的生存和发展服务的,因此企业运作的诸多特征也往往表现在企业文化上。

总体而言,企业文化具有激励和辐射(对他人、社会)作用。具体来说,企业文化具有把组织整体及员工个人的价值取向(value tropism)及行为取向(behavior tropism)引导到组织所确定的目标上来的导向作用;具有充当无形的思想上的软约束的规范作用;也具有增强组织群体意识和向心力及归属感和认同感的凝聚作用。最新的研究还表明,企业文化更有一种创新的作用,它能建设创造性的、积极性的、极富个性和特色的组织氛围,从而成为组织不断开拓进取的前进动力。

良好、健康的企业文化能够提高企业效率,减少费用支出,提升品牌含金量,增加产品的价值,从而增强企业竞争力。因为市场中影响竞争产品定价的因素除通用的生产成本等有形价值外,还包括品牌价值,而品牌价值的影响因素即包括受企业文化(enterprise culture)影响的公司、员工形象。美国著名管理行为和领导权威约翰·科特教授与其研究小组,用了11年的时间,针对企业文

化对经营业绩的影响力进行研究,其主要结论如附表。

附表 企业文化对企业业绩的影响

业绩因子	重视企业文化公司	不重视企业文化公司
总收入平均增长率	682%	166%
员工增长率	282%	36%
公司股票价格增长率	901%	74%
公司净收入增长率	756%	1%

资料来源:孙冰《企业文化与竞争优势》

可以看出,凡是重视企业文化因素特征的公司,其经营业绩远远胜于那些不重视企业文化建设的公司。

2 作为组织核心竞争力的企业文化

就我国的企业而言,尽管已有部分企业进入世界500强,但核心竞争力(core competence)的普遍缺乏使得这些企业在全球竞争中仍难取得优势。核心竞争力又称核心能力,它建立在企业核心资源的基础之上,是企业智力、技术、产品、管理、文化的综合优势在市场上的反映,也是组织的共同学习能力,特别是如何协调不同的生产技能,以及如何把不同的技术范式结合起来的能力。自1990年由美国企业战略管理专家普拉哈拉德和哈默尔

(Prahalad & Hamel, 1990)在《公司的核心能力》中提出这个概念以后,运用企业能力理论来揭示企业经营战略奥秘已成为当今世界的最新潮流。普拉哈拉德和哈默尔认为,一个组织的核心竞争力必须符合以下特征:①它内生于所有在竞争中生存的企业,尤其是在买方市场下;②它不是孤立的,而是企业系统竞争力的一部分,是这一系统中的关键部分和突出环节;③核心竞争力是有层次的,高层次的竞争力来源于价值链的研发和营销环节,且是不易被模仿的;④核心竞争力可以来源于核心技术,但核心技术不是唯一的源泉,领先的经营管理战略也可以成为核心竞争力;⑤核心竞争力是动态调整的,随着企业新业务领域的拓展和时间的推移,企业核心竞争力会在价值链活动的不同环节产生、转移、消亡;⑥其转移以生产为起点向研发和营销两头延伸。一般而言,度量企业核心竞争力主要有两个尺度:价值链环节的附加价值和竞争对手模仿的难易程度。

那么,如何构建一个企业的核心竞争力呢?不同的人有不同的看法。例如,松下幸之助认为,对于一个企业来说,技术力量、销售力量、资金力量以及人才等等,虽然都是重要因素,但最根本的还是正确的经营价值观,只有在正确的经营价值观的基础上,才

*浙江省哲学社会科学基金项目(批准号:N01YJ12)阶段性研究成果之一。

作者简介:陈晓军,浙江大学管理学院硕士生,深圳南岛实业公司总经理;陈宏辉,浙江大学管理学院博士生。

收稿日期:2002-11-12

能真正有效地使人员、技术和资金发挥作用。一个企业没有长期的经营理念做支撑,即便红极一时,其结果也只能是昙花一现。美国一家调研公司曾做过调查,表现出色的公司、员工往往都有一套较清楚的企业价值观(或称信念);表现差的公司,则多半没有统一的企业价值观。可笑的是,那些把财务目标定得非常明确的公司,即使在财务上的表现,也不如那些把财务目标定得不够明确,但注重共同信念和崇高目标的公司。

经过各种探索,世界上各大公司开始强烈地意识到推进企业文化战略(cultural strategy of an enterprise)的重要和紧迫性,这不仅是企业内增凝聚力的需要,更是融入经济全球化、外增竞争力的需要。而且笔者认为,有一个发展趋势是值得关注和重视的,这就是经济和文化的“一体化”发展,企业文化作为一种文化力在现代市场经济发展中的地位 and 作用将更加突出。21世纪的经济格局将在很大程度上取决于各经济实体的文化力的较量。文化力的内涵包括科技、教育在内的智力因素,也包括理想、信息、道德价值观在内的种种精神力量,还包括社会文化网络,以及作用于现实生活的传统文化力量。

3 从基准文化到核心文化:核心竞争力的真正源泉

麦肯锡的7-S模型提醒世界各国的经理们,对企业来说,“软件”(风格、人员、技能和共同的价值观)与硬件(战略、结构和制度)同样重要。企业管理的软件和硬件的完善、企业发展战略的实施和反馈需要制度作为保证,而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现,所以包含企业精神、经营理念的企业文化才是组织真正竞争力之所在。

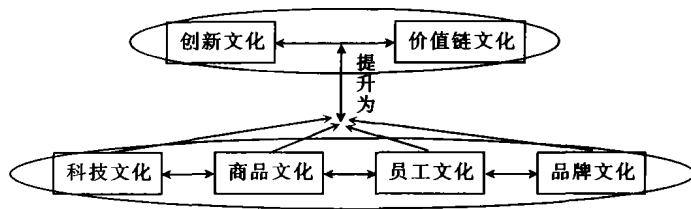
那么,如何使得企业文化真正转变为企业的核心竞争力呢?笔者认为,光靠上述的科技文化、商品文化、员工文化、形象文化还是不够的,这些被称之为基准文化(Benchmarking Culture)的内容仍然会被其他组织通过复制来获取。要想真正构建企业核心竞争力,还需要将这些文化提升到一个新的高度,

即核心文化(Core Culture)。一般而言,核心文化包括创新文化和价值链文化两个方面。

(1)创新文化。创新将改变整个世界,从个人生活方式、企业运作模式到社会和商业规

则。一个组织的核心能力应该建立在对创新的深刻理解之上。企业在与顾客(员工、客户)的互动中,一方面输出本组织对创新的理解,另一方面汲取对方创新的精华,进而在这种不断循环的创新反馈中形成自己的创新文化。第八届中国企业家成长与发展调查对5 075位我国企业经营者进行的最新调查结果表明,虽然当前我国企业技术创新、管理创新和制度创新都有不同程度的进展,但总体创新水平还不高;许多经营者感到观念创新难度较大;管理组织形式的创新相对滞后,技术创新人才缺乏;现行企业经营者的任用制度与经营者的期望尚有较大差距;政企职责不分和产权改革滞后仍是制度创新中的主要障碍。为此,我们必须在全社会培育和倡导创新文化,进一步强化创新意识,建立鼓励创新的社会环境,突破制度创新瓶颈,加大管理创新和技术创新力度。只有不断创新,并将创新的理念深入到企业文化之中,才能使企业的核心竞争力动态化,从而保持持久的竞争优势。

(2)价值链文化。价值链文化是指企业以客户增值(client increment)为导向,尽心尽力服务于整个价值链,致力于组织价值的全面提升。价值链管理是供应链管理的最新发展,并将客户关系管理也纳入了其研究范畴,其管理的基本思想是以市场和客户需求为导向,以核心企业为龙头,以提高竞争力、市场占有率、客户满意度和获取最大利润为目标,以协同商务、协同竞争和多赢原则为运作模式,通过运用现代企业管理思想、方法和信息技术、网络技术和集成技术,达到对整个供应链上的信息流、物流、资金流、商流、工作流和价值流的有效规划和控制。价值链管理的目



附图 推进企业核心竞争力的企业整体文化

标是将核心企业与客户、分销商、供应商、服务商连成一个完整的网链结构,从而形成一个极具竞争力的战略网络。这个形成过程同时也是核心企业的组织文化在供应链的上下游扩散融合的过程,使得价值链成为文化链。通过创建价值链,进而融合成一条文化链,实现企业联盟成本领先、标新立异、目标集聚的竞争优势,已经成为许多企业成功的法宝之一。海尔在通过资本运营,实行多元化战略的过程中就十分注重价值链文化的建设。

未来学家预测:21世纪将是一个文化冲击的世纪。各国政府、各家公司都应密切注意不同文化的冲击及其融合,都应关注由此而给自身带来的深刻影响。目前,人类社会已开始由经济型社会向文化型社会过渡,社会文化正渗透到人们生活的各个领域,千姿百态的文化现象层出不穷。正是在这种背景之下,企业文化的强大能量越发显示出来,并成为影响企业经营成败的重要因素之一。我们认为,我国企业应该充分重视企业文化建设工作,并且适时地完成从基准文化(科技文化、商品文化、员工文化、形象文化)向创新文化和价值链文化的转变。只有这样,才可能将企业文化逐渐转化为企业核心竞争力,为企业发展提供坚实的保障。

参考文献

- 1 许德明,面向21世纪的企业文化[M].上海:上海社会科学出版社,2000
- 2 茨威尔,创造基于能力的企业文化[M].北京:华夏出版社,2002
- 3 刘光明,企业文化再造:增强企业的核心竞争力[J].经济管理,2002(7)

(责任编辑 慧超)

Enterprise Culture: A Booster of Shaping Organization's Core Competence

Abstract: It is posed that the base culture such as science culture, commodity culture, employee culture and image culture just was essentials of corporate core competence; only core culture was the real origin of corporate core competence.

Key words: enterprise culture; base culture; core culture